

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

¿Soft skills o hard skills, qué busca el mercado laboral? Análisis de las empresas de Red Impulsa de la Universidad de Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial y Licenciada en Administración de Empresas.

Autores:

Mayra Katherine Ponce Asitimbay

Andrea Belén Carabajo Ponce

Director:

Katherine Tatiana Coronel Pangol

ORCID:  0000-0003-4370-756X

Cuenca, Ecuador

2024-09-09

Resumen

La presente investigación surge desde la incertidumbre de la empleabilidad en el entorno laboral actual puesto que las empresas invierten en atraer y retener a su personal, sin embargo, existen brechas de habilidades, esto se refiere a la falta de trabajadores con las habilidades blandas y duras (*soft* y *hard skills*) necesarias en el mercado laboral. El desajuste entre la oferta y la demanda de habilidades es una causa de la baja productividad y dificultades para ocupar las vacantes. Es por ello que se ha realizado una amplia revisión de literatura y un estudio cuantitativo con enfoque exploratorio mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 91 empresas que forman parte de la Red impulsa de la Universidad de Cuenca para conocer si valoran más las *soft* o *hard skills* en sus colaboradores, identificar cuáles son las skills más valoradas en los diferentes niveles organizacionales y conocer si los aspirantes a un puesto de trabajo desde la perspectiva del empresario cumplen con las expectativas actuales. El estudio revela que las empresas analizadas valoran más las *hard skills* durante el periodo de prueba, sin embargo, el motivo principal por el cual las empresas no cubren sus vacantes es la falta de desarrollo de las *hard skills* de los aspirantes, dando como resultado un inevitable desajuste o brecha entre lo que las empresas necesitan y lo que los candidatos ofrecen.

Palabras clave del autor: habilidades blandas, habilidades duras, empresas Red Impulsa, empleabilidad, niveles organizacionales



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The present research arises from the uncertainty of employability in the current labor environment as companies invest in attracting and retaining their staff. However, there are skills gaps, referring to the lack of workers with the soft and *hard skills* needed in the labor market. The mismatch between the supply and demand of skills is a cause of low productivity and difficulties in filling vacancies. For this reason, an extensive literature review and a quantitative study with an exploratory approach were conducted through a survey applied to a sample of 91 companies that are part of the Red Impulsa of the Cuenca University to determine whether they value soft or *hard skills* in their employees, identify the most valued skills at different organizational levels, and determine if job applicants meet current expectations from the employer's perspective. The study reveals that the analyzed companies value *hard skills* more during the probation period. However, the main reason why companies do not fill their vacancies is the lack of development of the applicants' *hard skills*, resulting in an inevitable mismatch or gap between what the companies need and what the candidates offer.

Author Keywords: soft skills, hard skills, Red Impulsa companies, employability, organizational levels



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

1. Introducción	7
2. Revisión de literatura	9
Red impulsa	17
3. Metodología.....	17
4. Resultados y Discusión	20
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	39
Referencias	42
Anexos	49

Índice de figuras

Figura 1. Constitución Legal de las Empresas que forman parte de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca	20
Figura 2. Sector Empresarial al que Pertenecen las Empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca según su Actividad Económica.	21
Figura 3. Clasificación de las empresas de la Red Impulsa según el criterio de número de colaboradores.....	22
Figura 4. Importancia que las Empresas de la Red Impulsa dan a las Soft skills en los Niveles de Mando Organizacional.	25
Figura 5. Diagrama de Venn de las Principales Soft skills en los Niveles Organizacionales de las Empresas de Red Impulsa.	27
Figura 6. Importancia que las Empresas de la Red Impulsa dan a las Hard skills en los Niveles de Mando Organizacional.	28
Figura 7. Diagrama de Venn de las Principales Hard skills en los Niveles Organizacionales de las Empresas de Red Impulsa.	29
Figura 8. Estrategias Usadas por las Empresas de la Red Impulsa para el fortalecimiento de las Soft y Hard skills.	30
Figura 9. Habilidades más Valoradas Durante el Periodo de Prueba en las Empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.	32

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Estadísticas de Fiabilidad de la Encuesta en Escala de Likert.</i>	18
Tabla 2. <i>Técnicas de reclutamiento que las empresas de la Red Impulsa utilizan al momento de contratar personal de los tres niveles organizacionales.....</i>	23
Tabla 3. <i>Motivos que con Mayor Frecuencia Dificultan a las Empresas de Red Impulsa de La Universidad de Cuenca Cubrir sus Vacantes.....</i>	31
Tabla 4. <i>Prueba de Muestras Independientes sobre la Importancia de las Soft skills en Micro y Pequeñas Empresas en los Niveles Organizacionales.</i>	33
Tabla 5. <i>Prueba de Muestras Independientes sobre la Importancia de las Hard skills en Micro y Pequeñas Empresas en los Niveles Organizacionales.</i>	34

1. Introducción

Uno de los principales desafíos que enfrenta una empresa es la incorporación de personal adecuado en su entorno laboral. El capital humano es un factor importante de la innovación, pues cuenta con competencias basadas en requerimientos de determinado puesto, de manera que maximiza la productividad laboral empresarial (Hendarman & Cantner, 2018); por esta razón es importante analizar qué cualidades buscan las empresas en sus candidatos para que formen parte su organización. Por otra parte, las empresas se están adaptando a las demandas del mundo digitalizado y la inteligencia artificial, ya que los cambios tecnológicos, sociales y culturales requieren un mayor esfuerzo tanto de empleadores como de empleados para mantenerse competitivos. Es probable que, en los próximos 15 años, el 15% de los puestos de trabajo actuales pueden ser menos importantes y hasta desaparecer, mientras que el 32% cambiarán completamente a causa de la tecnología y automatización de los procesos (Benhamou, 2022).

Las empresas invierten mucho presupuesto en conseguir personal con *hard skills* y el resultado que obtienen representa solo un 20% del éxito empresarial, mientras que el 80% restante depende de la gestión y desarrollo de las habilidades interpersonales adecuadas por parte de todos los elementos dentro de una empresa (Management Magazine, 2021). Esta información corrobora las estimaciones realizadas por el Foro Económico Mundial, que indicó que el 35% de las habilidades que se consideraban importantes en la fuerza laboral en ese año, habrán cambiado más de un tercio en el futuro (World Economic Forum, 2016). No obstante, en 2023 el 71% de las organizaciones planean ofrecer a sus colaboradores alguna capacitación o herramientas para desarrollar roles técnicos, que incluyen conocimientos académicos, manejo de maquinarias, programas de computación, entre otras (Manpowergroup, 2023).

Para Pozo (2021), los jóvenes inician su trayectoria con una alta cualificación técnica formativa, sin embargo, por sí solas no son suficientes cuando se tiene que competir y tener éxito en la industria; por lo tanto, es necesario una mejor formación en empleabilidad, sin embargo, las *soft skills* son habilidades que son independientes de su perfil profesional. En el Informe de Empleabilidad realizado por la Red por el Futuro del Trabajo en Ecuador que encuestó a 231 principales empresas empleadoras del país, identificaron qué cualidades buscan los empresarios al momento de contratar y en qué medida el mercado laboral cumplía con sus expectativas. Los resultados mostraron que, las habilidades cognitivas y socioemocionales más buscadas y relevantes son: el razonamiento lógico, análisis de

información, resolución de problemas, perseverancia, manejo del estrés y la confianza (Padilla, 2021).

La inserción de los profesionales al mercado laboral está altamente relacionado con las oportunidades de crecimiento profesional que surgen del crecimiento económico , los cambios políticos, sociales y las condiciones socioeconómicas de una región, es por ello que la Universidad de Cuenca a través del departamento de Vinculación con la sociedad, con el fin de promover la transformación social, crea La Red Impulsa cuyo objetivo es mejorar las oportunidades de empleabilidad, transformar y garantizar la inserción laboral de los graduados mediante de la creación de espacios de articulación entre la Universidad de Cuenca y el mercado laboral, (Universidad de Cuenca, 2023). Con base en lo indicado, el enfoque de este artículo se centra en identificar las *hard skills* y *soft skills* más valoradas actualmente para los diferentes niveles de puestos de trabajo en las empresas asociadas a Red Impulsa de la Universidad de Cuenca, la cual cuenta con nexos de empleabilidad con 188 empresas tanto locales como nacionales de las cuales se seleccionará un muestreo para identificar competencias o habilidades que consideren que se deberían desarrollar en el futuro como resultado de los constantes cambios en el entorno laboral.

El objetivo del artículo se centra en determinar el nivel de importancia que las empresas encuestadas dan a las *soft* y *hard skills* en los distintos niveles organizacionales; estratégico, táctico y operativo, a su vez lograr conocer si los aspirantes o candidatos a un puesto cumplen con las expectativas actuales desde la perspectiva de los empresarios. De esta manera, se plantea dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las principales *soft skills* o *hard skills* que busca el mercado laboral de Red Impulsa de la Universidad de Cuenca en los profesionales graduados de la Universidad de Cuenca?

Para dar respuesta a la pregunta planteada, este trabajo presenta la siguiente estructura: la primera sección está constituida por la introducción en donde se describen investigaciones relacionadas al tema y se justifica la realización de esta investigación. En la segunda sección se encuentra la revisión literaria en donde se abordan trabajos internacionales y nacionales acerca de las *soft* y *hard skills* que buscan las empresas. Posteriormente se describe la metodología que se empleó para desarrollar la investigación. La cuarta sección se compone por los resultados de la investigación y el análisis correspondiente, así como la discusión. En el siguiente apartado, se concluye el análisis del caso de investigación y finalmente se realizan recomendaciones para futuras investigaciones.

2. Revisión de literatura

El mercado laboral es un mercado como cualquier otro, sujeto a la oferta y la demanda, pero tiene importantes factores distintivos; no es solo un determinante en la generación de ingresos de las personas, también es un pilar para alcanzar el bienestar social y potencial económico de cada país si se generan acciones hacia la formación de capital humano en todas sus dimensiones (capacidades, conocimiento, fuerza), es decir económico, tecnológico, social político y laboral. (Díaz et al, 2020).

En este sentido, es importante definir el término *skills*, el cual, según Spencer y Spencer (1993), es la capacidad física o mental que tiene un individuo para desempeñar una tarea determinada. El término *skills* es una característica subyacente del individuo que está relacionada directamente a los conocimientos, aptitudes y actitudes desarrollados en el contexto de un trabajo; las habilidades se pueden medir mediante estándares y se pueden mejorar o transformar a través de la capacitación y el desarrollo de las mismas. (Stoof, et.al 2002). Según Birkett (1993), citado en Rainsbury et.al (2001), las habilidades o atributos individuales se dividen en dos grandes bloques, cognitivas y conductuales, los atributos a los que se recurre para llevar a cabo tareas de manera competente consisten en habilidades cognitivas, como conocimientos técnicos, habilidades duras o *hard skills*, en cambio, los atributos conductuales se construyen a partir de características personales tales como principios, valores y se denominan habilidades blandas o *soft skills*, a diferencia de las habilidades cognitivas, se desarrollan en función de la personalidad de un individuo. En la actualidad existe dificultad para encontrar estos tipos de habilidades *soft* y *hard* en los candidatos pues existe una marcada brecha entre los requerimientos de los empleadores y el inadecuado desarrollo de habilidades de los trabajadores. (Vargas F, Carzoglio L, 2017)

Por otro lado, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha tenido que ajustarse a los diferentes cambios presentes en el entorno empresarial como la competitividad. Es por ello que, las organizaciones optan por buscar personas con mayor nivel de formación académica. Así pues, en América Latina las Pymes tienen un cierto porcentaje de trabajadores preparados, es decir que tienen título de tercer nivel, pero no solo buscan formación académica sino buscan talento humano eficiente que sepa interactuar con colaboradores internos como externos a través del desarrollo de sus destrezas como las *soft skills*; sin embargo, 4 de cada 10 empresas capacitan a sus empleados en el desenvolvimiento de estas y no la equilibran con las *hard skills*. Complementar estas habilidades permite al personal ser una pieza clave de forma estratégica o táctica que aporta

a la toma de decisiones, resolución de problemas y adaptabilidad hacia los nuevos cambios presentes en el mercado (Naranjo, 2012).

El estudio anual sobre la Escasez de talento desarrollado por *Manpower Group* (2021) indica que, de los 42.000 directivos de empresas encuestadas en todo el mundo, el 69% no logran encontrar y retener personal adecuado con las habilidades *soft* y *hard* que necesitan, siendo esta cifra una de las más altas en los últimos 15 años. A raíz de la pandemia los niveles de desempleo son altos, la necesidad y demanda de las habilidades está en apogeo. Este mismo estudio revela que las *soft skills* más buscadas por los empleadores entrevistados son: La resiliencia, tolerancia al estrés y adaptabilidad, colaboración y trabajo en equipo, pensamiento crítico y análisis, creatividad, razonamiento, y resolución de problemas.

Rueda & Portilla (2020) analizaron las principales *soft skills* que demanda el mercado laboral, evidenciaron a partir de los hallazgos, la necesidad de incluir las *soft skills* en la formación universitaria. En Colombia el desempleo se ha incrementado en las últimas décadas, afectando principalmente a la población joven, quienes tienen un porcentaje de desempleo mayor al promedio nacional; al realizar un análisis de los factores que contribuyen a esta situación se identificó tres principales problemas: la falta de experiencia, ausencia de formación y déficit en el desarrollo de las *soft skills*. Por otra parte, en una entrevista a profundidad Riva (2019) llegó a conocer cuáles son las habilidades que las empresas buscan en el mundo laboral desde un enfoque empresarial; los resultados muestran la relación directa entre las *soft skills* y la productividad de las empresas. La habilidad más importante que se destaca es la comunicación, determinando que, la falta de esta habilidad lleva a malentendidos que reducen la productividad y que, por el contrario, si se tiene una buena comunicación se refleja en mejora de tiempos en los procesos, motivación en el equipo, una mejor respuesta de las necesidades de los clientes y la posibilidad de mejora en los productos y procesos de la organización. Como segunda habilidad blanda se encuentra el respeto y su relación con la diversidad, ambiente laboral, y con las barreras jerárquicas. El tercer hallazgo es la resiliencia, otra habilidad que supone que los empleados sean capaces de adaptarse al cambio. La cuarta habilidad, es el trabajo en equipo, que genera eficiencia en los procesos, pues las debilidades de unos se complementan con las fortalezas de otros, produciendo un mayor aprendizaje de los miembros del equipo y surgiendo nuevas y mejores ideas, esto a su vez genera motivación y sentimiento de pertenencia, compromiso con el o los proyectos que se propongan. Finalmente, la negociación es una habilidad imprescindible para mejorar las condiciones de la organización y consolidar una relación con clientes actuales y futuros.

Oca (2019) determinó que los estudiantes universitarios poseen ciertas *soft skills* que les permiten obtener un empleo y estas coinciden con las exigencias del mundo laboral de acuerdo a los resultados de una muestra de 97 estudiantes. Los resultados mostraron también carencias en cuanto a la comunicación, el manejo de emociones y la creatividad, sin embargo, el estudio destaca fortalezas en ciertas *soft skills* referentes a la orientación del aprendizaje y trabajo en equipo. Esto incrementa la necesidad de crear programas de fortalecimiento de habilidades, ya sea basado en resolución de problemas, estudios de caso, proyectos de investigación en campo o vinculación en prácticas profesionales. Es importante destacar que, aunque las *soft skills*, como la capacidad de trabajar en equipo o la ética laboral, son cada vez más valoradas en el mercado laboral, las *hard skills* siguen siendo fundamentales para el éxito profesional. Por lo tanto, es importante que los candidatos destaquen sus habilidades duras y blandas en su currículum vitae, presentándose de forma clara y concisa.

Díaz (2022) en su análisis para determinar qué es lo que los empresarios esperan de sus candidatos dentro de su organización, realizó un análisis de variables vinculadas a las habilidades duras y blandas, evidenciando en primera instancia las preferencias de los empresarios por las habilidades blandas o sociales, seguido por las habilidades de desarrollo personal, y de manera escasa califican como muy importante a las habilidades técnicas o académicas para el reclutamiento de personal. El reporte desarrollado por Brodnitz (2024) determinó un top de *hard* y *soft skills* mediante la observación en base a los datos de empleadores, anunciantes de empleos y contratistas en la plataforma LinkedIn en un periodo de 6 meses, concluyendo que las *hard skills* más demandadas para 2023 son: Conocimiento y desarrollo de software, conocimiento de SQL o lenguaje de computación para trabajar con datos, conocimiento de finanzas, conocimiento del lenguaje de programación, análisis de datos, habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes.

Por otra parte, un estudio realizado por Experis (2022) revela un top 5 de las *hard skills* más demandadas en el sector tecnológico, siendo estas principalmente habilidades técnicas relacionadas al conocimiento de Tecnologías de Información (TI) y Data con un 29%, seguido por habilidades de Ventas y marketing con un 22%, luego las habilidades de operación y logística con un 21%, posteriormente las habilidades de manufactura y producción con un 20% y por último la orientación y servicio al cliente con el 19%. En este mismo sentido, Barragán et al. (2020) indican que, las nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten visualizar a las diversas habilidades y competencias como ventajas competitivas,

por lo que, estas deben estar sujetas a una actualización y renovación permanente para enfrentar eficazmente las exigencias del entorno y sus necesidades laborales.

Con base a esta información, las instituciones de educación superior en Ecuador buscan adecuar sus procesos para que los futuros profesionales tengan una formación basada en competencias. Debido a la pandemia se aceleró la automatización, el teletrabajo y la transformación digital en las empresas ecuatorianas, mismas que demandan constantemente nuevos perfiles y mayor especialización, así también un reporte del portal Multitrabajos menciona que aproximadamente el 48% de 1.884 trabajadores encuestados, indican la necesidad de replantearse y desarrollar nuevas habilidades tecnológicas y obtener conocimientos básicos en programación, concluyendo que este tipo de *hard skills* están cobrando más interés en el entorno laboral ecuatoriano (Coba, 2022).

Según el Informe de empleabilidad (2021), en Ecuador 8 de cada 10 empleadores buscan contratar talento humano con conocimientos mínimos en programación, esta brecha digital existente en nuestro país es la causante de la decadencia de los perfiles profesionales aptos con habilidades digitales técnicas, además de ser considerada como uno de los 5 riesgos más relevantes a corto plazo para la economía en Ecuador. En este contexto, las *hard skills* están relacionadas con la tecnología, ciencia, ingeniería y conocimiento lógico matemático, mismas que son catalogadas como fundamentales para sostener los avances tecnológicos (Coba , 2022; Cerrato et al., 2016).

LinkedIn Learning (2023), indica que las habilidades para los trabajos en el mundo han cambiado en un 25% desde 2015, y que la perspectiva para el año 2027 es que este porcentaje se duplique, por lo tanto, los ejecutivos y líderes mundiales están reconociendo la importancia de las medidas de reclutamiento, mejora y actualización de conocimientos y habilidades para retener a sus empleados. Actualmente las empresas entienden que el éxito organizacional depende del éxito de sus colaboradores, es por ello que buscan un futuro centrado en las personas desde el momento de la contratación, durante el desempeño de sus actividades, hasta su salida de la organización.

Con base en lo mencionado, se considera imprescindible destacar que, las *soft skills* o habilidades blandas son aptitudes que generalmente se denominan habilidades interpersonales o humanas que indican énfasis en el comportamiento personal y en la gestión de las relaciones entre las personas, es decir las *soft skills* son de naturaleza afectiva o conductual. (Goleman et al. 1999). International Outsourcing & Recruitment (2019) menciona que las empresas exigen perfiles más competitivos en cuanto al desarrollo de las

denominadas *soft skills*, conocidas también como las cualidades interpersonales que los humanos desarrollamos para adaptarnos en la sociedad. Estas cualidades son cada vez más importantes porque la mayor parte de los procesos de producción están automatizados, es decir los futuros profesionales deberán desempeñarse en aquello que una máquina no puede hacer. La importancia de la empatía, comunicación, capacidad de adaptación al cambio y/o resiliencia cobran mayor importancia en entornos cada vez más tecnificados.

El término *soft skills* se define como el desarrollo de la inteligencia emocional, que según Goleman et al. (1999) va más allá de aspectos cognitivos, es decir, es la capacidad del ser humano para gestionar las emociones, dirigirse, comunicarse, relacionarse con efectividad e interactuar con el mundo. Para Ortega (2017) las *soft skills* son el conjunto de destrezas que permiten a un individuo o grupo de individuos desempeñarse adecuadamente y lograr armonía en las relaciones profesionales, laborales y personales. Cabe mencionar que el autor considera que las *hard skills* son incluso más fáciles de aprender y poner en práctica que las *soft skills*. Para Dimitriou y Galanakis (2022) las *soft skills* como se las conoce hoy en día, se desarrollaron a partir del “Modelo de los cinco grandes” en 1990, cuyo autor fue el doctor Goldberg; el modelo analizó los rasgos de personalidad esenciales de un individuo e identificó cinco habilidades: apertura al cambio, la responsabilidad, extraversion, amabilidad y estabilidad emocional. Estas habilidades han ido cobrando mayor o menor importancia según las necesidades del mercado laboral a través de los años, incluso han cambiado por nuevos conceptos. Por otra parte, Canossa (2019) menciona ciertas fortalezas relativas a la orientación del aprendizaje. Las empresas buscan especialmente la capacidad de trabajo colaborativo, la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la habilidad hacia el aprendizaje, la toma de decisiones, la adaptabilidad y el manejo de las emociones, esto acrecienta la necesidad de crear programas de fortalecimiento de habilidades, ya sea basado en resolución de problemas, estudios de caso, proyectos de investigación en campo o vinculación en prácticas profesionales.

Así pues, se han encontrado que las principales *soft skills* son:

- **Adaptabilidad:** Según Frías y Véliz (2013), la adaptación hace referencia a un proceso mediante el cual los individuos modifican ciertos comportamientos o patrones de comportamiento para lograr ajustarse al medio en el que se desenvuelven, se trata de un cambio de hábitos que forman parte del individuo para integrarse, como consecuencia el cambio requerirá seguir desarrollando nuevos comportamientos para cumplir con las expectativas.

- **Trabajo en equipo:** Para Fernández (2014) el trabajo en equipo hace referencia a la capacidad de un individuo o grupo de individuos para interactuar de manera dinámica y con sinergia positiva utilizando sus conocimientos, recursos, habilidades y técnicas con la finalidad de llevar a cabo una tarea específica.
- **Pensamiento crítico:** Elder y Paul (2003), definen a esta habilidad como un modo de pensamiento disciplinado que implica la capacidad de evaluar e interpretar información y problemas con claridad, precisión y criterio, supone también tener mente abierta ante implicaciones o consecuencias de las decisiones que se plantean.
- **Resolución de problemas:** Bados y García (2014), definen a la resolución de problemas como el proceso conductual que involucra el desarrollo de elementos cognitivos o emocionales, mediante el cual una persona o grupo de personas busca identificar causas y dar soluciones efectivas para hacer frente a un problema en específico, se trata de una habilidad necesaria para intensificar la competencia social conjuntamente con el desarrollo de otras habilidades.
- **Comunicación asertiva:** Para Bateman y Snell (2005), se trata de un mecanismo fundamental para la efectividad en el desempeño en el trabajo, puesto que se presenta en todos los niveles organizacionales. Rengifo (2014), indica que el asertividad es una habilidad del ser humano que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y sociales, al desarrollarse el asertividad en la comunicación empresarial se genera valor agregado puesto que la información se transmite con calidad, confiabilidad y seguridad.
- **Inteligencia emocional:** Para Goleman (2013), la inteligencia emocional se refiere a las aptitudes y la capacidad para reconocer y regular las emociones primero en nosotros y luego en los demás, mediante la autogestión, gestión de las relaciones, conciencia propia y social. Otros estudios, han demostrado que tener alta inteligencia emocional permite un mayor desempeño laboral y liderazgo.

Por otra parte, de acuerdo con *el Random House Dictionary* citado por Robles (2012), en lo referente al desarrollo de las *hard skills*, define a estas como la capacidad resultante del conocimiento, la práctica, el desempeño y la capacidad para hacer algo adecuadamente en un trabajo o tarea que requiera de destreza manual. Para Arroyo (2012), las *hard skills* consideradas de índole técnico, son aquellas que dan respuesta a escenarios conocidos y probados, es decir no permiten hacer frente a problemas en escenarios de incertidumbre. Dicho de otra manera, las *hard skills* son las aptitudes técnicas que abarcan todo lo relacionado con la capacidad de aplicar conocimientos especializados o con base científica. Un individuo logra el desarrollo de las habilidades duras a través de una educación formal,

formación profesional tradicional en un entorno académico y la práctica en su campo, sin embargo, no todas las aptitudes técnicas se aprenden en las instituciones ni todos los profesionales tienen el monopolio de las habilidades técnicas (Robbins & Judge 2009)

IONOS (2019) indica que las *hard skills* se pueden definir como cualificaciones, conocimientos que son adquiridos y certificables de modo que son fáciles de demostrar, a su vez, la destreza del desarrollo de estas habilidades marcan la competitividad entre los individuos, el estudio también señala que las habilidades duras más importantes en la actualidad son: Competencias digitales, manejo de Idiomas, habilidades de escritura y redacción, conocimientos de software, conocimiento de lenguaje de programación. Las *hard skills* se pueden incluir en el currículum vitae o la carta de presentación, y se pueden evaluar y acreditar a través de una certificación o experiencia profesional. Existen muchos métodos que permiten evaluar las *hard skills*, según *InfoJobs Empresas* (2022) las principales son:

- Pruebas técnicas de competencias: estas pruebas permiten medir y conocer las habilidades, aptitudes, conocimientos intelectuales de los candidatos.
- Cuestionarios o test psicotécnicos: permiten identificar las habilidades y capacidades intelectuales como la lógica o la memoria.
- Análisis de titulaciones y referencias: con este tipo de análisis se puede medir los conocimientos en función de los títulos, especializaciones y referencias personales y laborales.

Entre las principales *hard skills* analizadas en la literatura, se encuentran las siguientes:

- **Habilidades informáticas y/o tecnológicas:** se refieren al conocimiento técnico de un profesional en el área de la tecnología y la informática, estas son medibles y cuantificables. Algunos ejemplos incluyen: manejo de software y aplicaciones de tecnología, conocimientos de programación, habilidades de análisis de datos y estadística, conocimientos de ciberseguridad y datos, conocimiento en redes y comunicaciones. Estas habilidades pueden ayudar a acelerar y automatizar los procesos, mejorar relaciones laborales, entregar indicadores, medir resultados y apoyar en la toma de decisiones (Nortempo, 2022).
- **Dominio de Idiomas:** Es una habilidad que se puede adquirir mediante formación académica o experiencia profesional, el dominio de idiomas se refiere a la capacidad de comunicarse en uno o varios idiomas extranjeros de manera efectiva y fluida, lo que puede ser valioso en un entorno laboral globalizado (Santander, 2021), según el informe *English Proficiency Index* (De Angelis, 2023) , Ecuador se encuentra

en el puesto 80 de un ranking de 113 países en donde se mide los niveles de dominio del inglés, demostrando un bajo dominio del idioma.

- **Habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes:** la gestión de las relaciones con clientes o *customer relationship management* (CRM) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada (Tech Target, 2021).

- **Análisis e interpretación de datos:** son habilidades prácticas dentro del sector de la tecnología, y son necesarias en campos como la investigación, los estudios clínicos o la minería de datos; los analistas de datos aplican métodos estadísticos para extraer e interpretar información valiosa a partir de un conjunto de datos, con el objetivo de tomar decisiones efectivas. (Flores, 2021).

- **Habilidades de escritura y redacción:** las habilidades de escritura y redacción son habilidades importantes que se pueden desarrollar y mejorar con la práctica. La comprensión lectora, la claridad expositiva, la conciencia fonológica y la revisión y edición son algunas de las habilidades necesarias para la expresión escrita. (Brasil, 2022).

En base a la literatura, se considera que el desarrollo de las *soft* y *hard skills* son un factor clave para el éxito en el mundo empresarial. Por lo tanto, es necesario que las empresas inviertan en la formación de sus líderes y empleados para mejorar la calidad de sus equipos de trabajo y alcanzar los objetivos establecidos, pues las empresas deben considerar la adquisición de competencias técnicas y especializadas como parte de sus metas, así como la formación en habilidades blandas. Esto contribuirá a un mejor rendimiento de la organización, al desarrollo de profesionales con conocimientos actualizados y a la capacidad de establecer y mantener relaciones positivas con otros, generando un impacto directo en su bienestar. Con respecto a los niveles estratégicos y las habilidades necesarias en cada uno, Whetten et al (2011), en base a su entrevista a 402 empresarios altamente eficaces determinaron cuáles son las habilidades directivas o atributos que se asocian con la eficiencia administrativa, dando como resultado que las habilidades necesarias para la correcta ejecución de los puestos directivos son principalmente habilidades conductuales o *soft skills*, mismas que se pueden desarrollar mediante programas de formación tradicional o a través de la experiencia. Por otra parte, Rubio (2021), indica que para el éxito organizacional existen habilidades específicas para cada nivel de la organización siendo las habilidades técnicas o *hard skills* más relevante en el nivel operativo, mientras que para los niveles

estratégicos y tácticos las habilidades predominantes son las habilidades sociales o *soft skills* y las habilidades humanas.

Red impulsa

La Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca trabaja continuamente para lograr lazos entre empresas y estudiantes graduados de la Universidad, es por ellos que a mediados del 2022 se desarrolla el programa RED IMPULSA UCUENCA bajo los mismos lineamientos de la Bolsa de trabajo, con la finalidad de crear y establecer nexos entre las instituciones públicas y privadas con los graduados de la Universidad de Cuenca mediante la socialización de ofertas laborales que las empresas asociadas requieren. El programa implementa un espacio en el que los graduados pueden establecer contacto con empresas que requieren de talento y por su parte las empresas generan espacios y condiciones para encontrar de manera rápida y eficiente el candidato adecuado. Para ello el candidato debe ingresar en la página <https://www.ucuenca.edu.ec/red-impulsa/>, revisar las vacantes y ofertas laborales disponibles, seguido debe verificar el código de la vacante y hacer clic en la opción “aplicar vacante”, posteriormente llenar el formulario, para acceder a las oportunidades disponibles. Con estas premisas se pretende analizar como población de estudio a las empresas vinculadas a La Red Impulsa para conocer sus exigencias, necesidades y preferencias sobre las habilidades *soft* y *hard* de los graduados.

Con base en la literatura revisada se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las empresas que forman parte de Red Impulsa de la Universidad de Cuenca valoran más las *soft skills* en cargos de nivel estratégico, táctico y operacional.

H2: Las empresas que forman parte de Red Impulsa de la Universidad de Cuenca valoran más las *hard skills* en cargos de nivel gerencial, departamental y operacional.

3. Metodología

Dentro de la presente investigación se va a utilizar una metodología con enfoque descriptivo-exploratorio, y el uso de métodos cuantitativos como la encuesta a través de *Google Forms*, y la revisión de documentos públicos (investigaciones publicadas en la web). Para Hernández et al (2014), el enfoque cuantitativo permite probar hipótesis, comprobar teorías o establecer lineamientos de comportamientos mediante la recopilación de datos, basándose en mediciones numéricas y análisis de tipo estadístico partiendo desde una idea que una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación. Se aplica el enfoque

exploratorio pues la finalidad de la investigación consiste en examinar un tema poco estudiado en el contexto de las empresas cuencanas, indagando nuevos problemas, y estableciendo prioridades para investigaciones futuras más completas; con respecto al enfoque descriptivo se busca especificar las características y los perfiles de procesos que se sometan a análisis, es decir se fundamenta con la búsqueda y recolección de información para especificar las características o particularidades de las Empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca. (Hernández et al, 2014).

El instrumento de investigación que se utiliza es una encuesta estructurada en escala de *Likert*. La valoración de la escala de *Likert* se realiza mediante el método *Alfa de Cronbach*, que según Duque (2017), se trata de un índice entre 0 y 1 que permite medir la consistencia y coherencia interna de cualquier escala y de estimar la fiabilidad de un instrumento cuando el índice supera el 0.80, pero si el índice obtenido es menor se tomará al instrumento de investigación como incongruente. Para calcular el *Alfa de Cronbach* se utilizará el método mediante la matriz de correlación:

$$\alpha = \frac{n * p}{1 + p(n - 1)}$$

$$\alpha = 0,965$$

Tabla 1. *Estadísticas de Fiabilidad de la Encuesta en Escala de Likert.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,965	14

Una vez realizado los cálculos, se obtiene que el índice de alfa de Cronbach de la investigación es de 0,965, este resultado confirma la fiabilidad del instrumento aplicado.

Dentro de la estructura de la encuesta se han utilizado como parámetro los tres niveles de gestión organizacionales en las empresas: nivel estratégico, táctico y operativo. En el caso del nivel estratégico es responsable del desempeño organizacional y toma de decisiones importantes para el crecimiento empresarial, lo constituye el gerente o directiva. El segundo nivel táctico es el que se ocupa de supervisar procesos y proyectos ejecutados por los

colaboradores, además de ejecutar planes conforme los objetivos y políticas empresariales; este nivel lo conforman los supervisores o jefes departamentales. Por último, el tercer nivel operativo, lo constituyen las personas con experiencia laboral y habilidades interpersonales que tratan de mejorar los procesos operativos específicos, estos lo conforman los operadores de bienes y servicios (Drew, 2023)

La encuesta aplicada consta de 15 preguntas de opción múltiple, en donde las 3 primeras preguntas son importantes para conocer a la empresa, la razón social, actividad económica, y número de empleados. Las siguientes cuatro preguntas del cuestionario permitirán conocer las técnicas de reclutamiento que las empresas emplean al momento de contratar a personal para los diferentes niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo). A partir de la pregunta 7 hasta la pregunta 9 se analiza la importancia que dan los empresarios al proceso de adaptabilidad, trabajo en equipo, pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación asertiva, e inteligencia emocional de los empleados de los distintos niveles de mando, es decir, *soft skills*. Las tres siguientes preguntas permitirán conocer el nivel de importancia que los empresarios dan al desarrollo de las habilidades informáticas y/o tecnológicas, dominio de idiomas, habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes, análisis e interpretación de datos, habilidades de escritura y redacción de los empleados que pertenecen a los diferentes niveles de mando, es decir, *hard skills*. A través de la pregunta 14 se busca conocer las estrategias que realizan los empresarios para fortalecer las *soft y hard skills*, finalmente la última pregunta permitirá analizar los principales motivos que dificultan a los empresarios a cubrir puestos de trabajo.

Una vez recolectado los datos, se sistematiza la información a través del software SPSS 26, se realiza también una prueba de muestras independientes para conocer si existe una diferencia significativa entre las medias de dos grupos independientes sobre el grado de importancia de las *soft y hard skills* en los niveles organizacionales, así también se aplica la estadística descriptiva, mediante el uso de tablas de contingencia en donde se resumen los datos categóricos para obtener datos representativos y gráficos que permitan conocer de manera resumida la relevancia del desarrollo de las *soft y hard skills* en las organizaciones que forman parte de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca. Para concluir, se analizarán los datos obtenidos bajo un método deductivo, en el que mediante afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas y consecuentemente se verifican las hipótesis, es decir se deducirán conclusiones lógicas a partir de las premisas de estudios en otros países y datos externos encontrados detallados en el estado del arte. Castellanos y Prieto (2017).

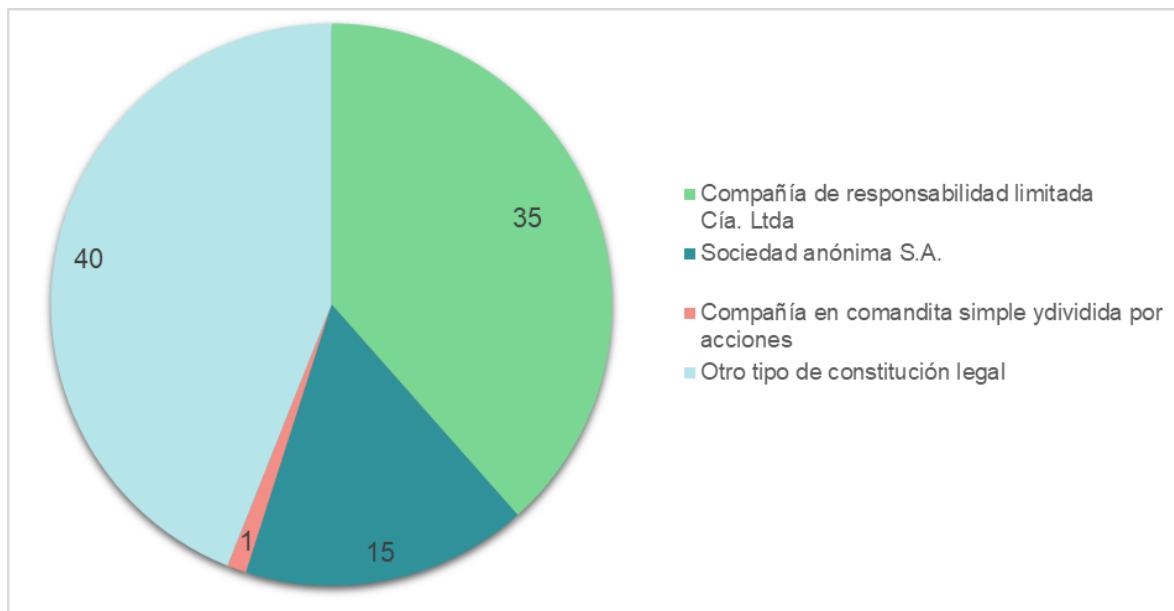
Población y muestra

Red Impulsa de la Universidad de Cuenca en el año 2022 contaba con 188 empresas vinculadas, de las cuales se aplicará un muestreo aleatorio considerando un nivel de confianza del 95%, para un mejor manejo de los resultados, la homogeneidad de los datos y por acceso a la información consideramos un margen de error de 7,5%, dando como resultado una muestra de 91 encuestadas.

4. Resultados y Discusión

A continuación, se detallan las pruebas recabadas y resultados descriptivos en el marco de las encuestas realizadas a las empresas analizadas, en primer lugar, se evidencia la forma de constitución de las empresas que pertenecen a la Red Impulsa.

Figura 1. *Constitución Legal de las Empresas que forman parte de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.*

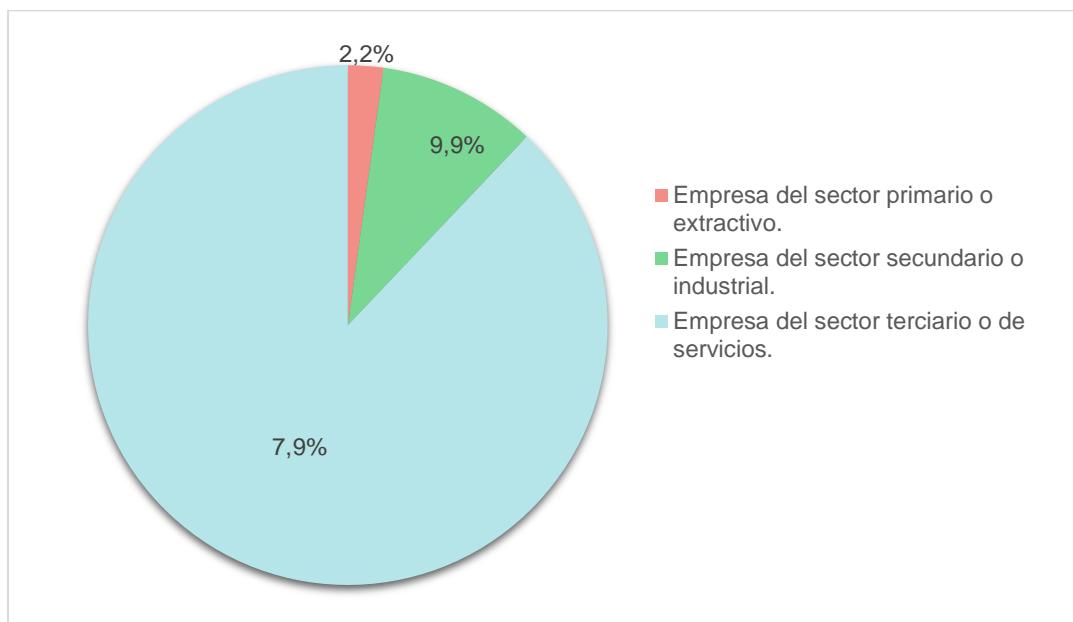


Nota. Elaboración propia mediante datos obtenidos desde software SPSS 26

La distribución de las formas de constitución en las empresas encuestadas revela que la mayoría se constituyen como compañías de responsabilidad limitada Cía. Ltda., representando el 38,5% de las respuestas, seguida por otros tipos de constitución con el 44,0%, indicando una variedad de estructuras legales menos comunes y con un porcentaje menos significativo del 16,5% se encuentran las empresas constituidas como sociedad anónima S.A.

Con respecto a la clasificación de empresas según el criterio de la actividad económica que desarrollan, en la figura 2 se detallan los hallazgos del sector al que pertenecen las empresas que forman parte de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.

Figura 2. Sector Empresarial al que Pertenecen las Empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca según su Actividad Económica.

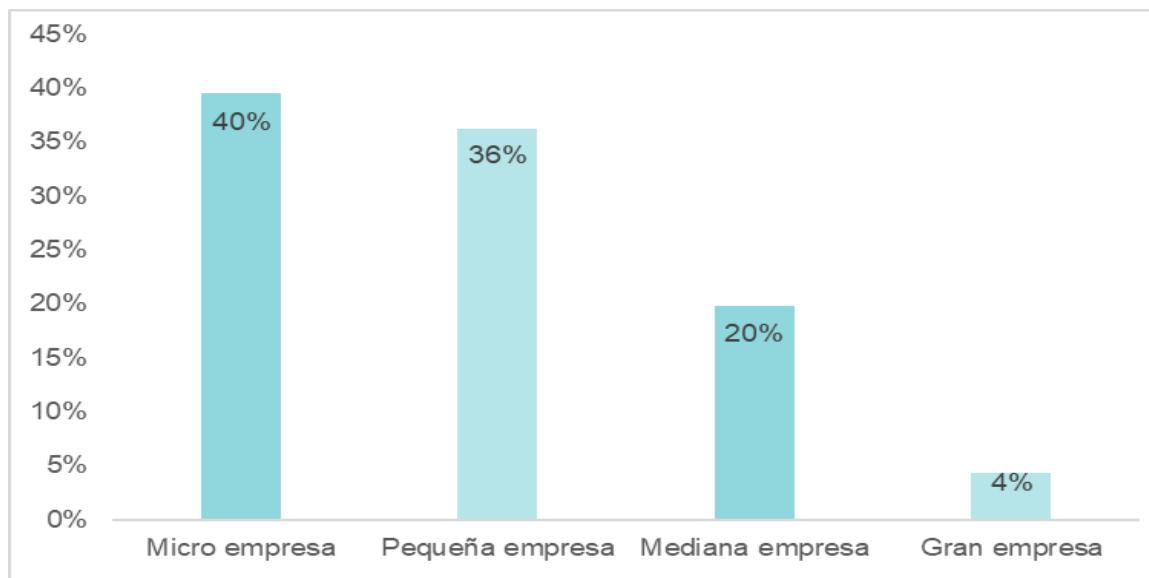


Nota. Elaboración propia mediante datos obtenidos desde software SPSS 26

Se evidencia que la mayoría de organizaciones encuestadas se centran en el sector terciario o de servicios, representando un porcentaje significativo de 87,9% de las respuestas. Le siguen empresas del sector secundario o industrial, con un 9,9%, y en menor medida empresas del sector primario o extractivo con un 2,2%. Esta distribución sugiere que la gran mayoría de las empresas encuestadas están involucradas en actividades de servicios, como comercio, transporte, comunicaciones, finanzas, turismo y otros.

La cantidad de trabajadores que tienen las organizaciones es un criterio muy común para definirlas como pequeñas, medianas o grandes empresas y en base a la clasificación empresarial según el tamaño en Ecuador en la figura 3 se detalla la clasificación de las empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.

Figura 3. Clasificación de las empresas de la Red Impulsa según el criterio de número de colaboradores.



Nota. Elaboración propia mediante datos obtenidos desde software SPSS 26.

Los hallazgos revelan que; el 40% de las empresas encuestadas son consideradas microempresas, es decir que cuentan con una plantilla de 1 a 9 trabajadores, el 36% son consideradas como pequeñas con una plantilla de entre 10 a 49 empleados , mientras que el 20% de las empresas encuestadas son consideradas como medianas pues cuentan con una plantilla de 50 a 199 trabajadores; finalmente el 4% de las empresas encuestadas son consideradas como grandes empresas debido a que su plantilla cuenta con más de 200 empleados. Por lo tanto, se considera que el 76% de las organizaciones encuestadas que pertenecen a la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca, forman parte del tejido empresarial cuencano que está conformado por micro y pequeñas empresas confirmando así que, estas son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país. INEC (2022).

La fase de contratación es vital para las empresas, pues se debe considerar una variedad de alternativas de técnicas de reclutamiento que se adapten a las necesidades específicas de cada vacante a cubrir, en la tabla 2 se detallan los hallazgos de las técnicas de reclutamiento que utilizan las empresas para cubrir vacantes en los distintos niveles organizacionales.

Tabla 2. *Técnicas de reclutamiento que las empresas de la Red Impulsa utilizan al momento de contratar personal de los tres niveles organizacionales.*

Alternativa de técnica de reclutamiento	Nivel estratégico	Nivel Táctico	Nivel operativo
Entrevista por competencias	44,25%	42,78%	40%
Test Psicotécnicos	4,60%	5,56%	6,88%
Pruebas de personalidad	19,54%	18,89%	18,75%
Pruebas técnicas por competencias	16,67%	18,33%	19,38%
Test Psicométricos	9,20%	8,33%	8,13%
Otros	3,44%	2,78%	3,74%
No aplica	2,30%	3,33%	3,12%

Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26

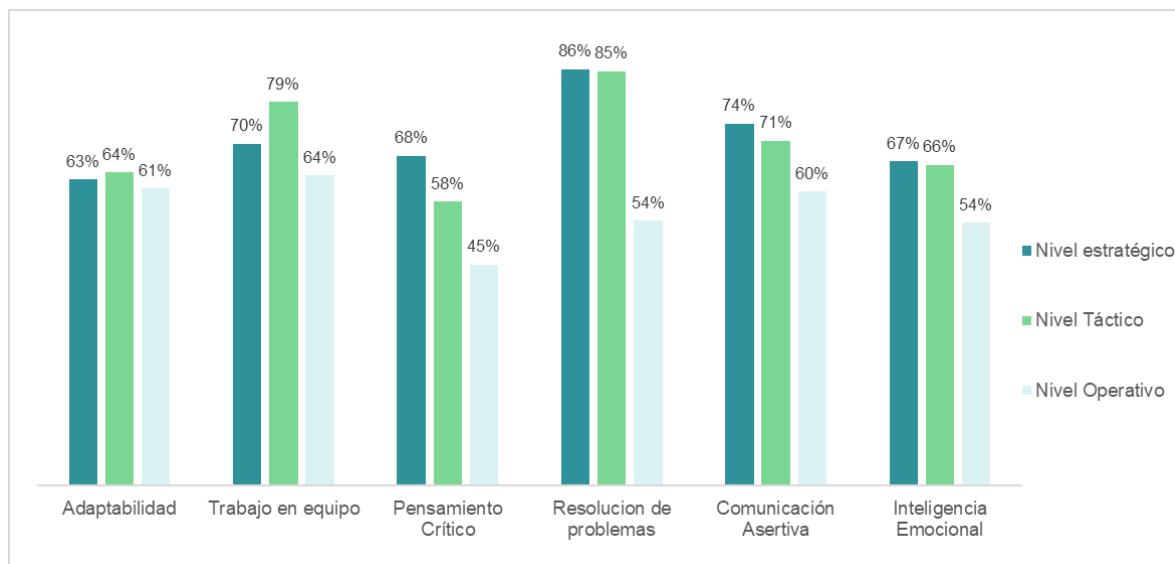
El análisis de las técnicas de reclutamiento utilizadas para cubrir vacantes en el nivel estratégico para gerentes o directivos en las empresas encuestadas revela una diversidad de enfoques. La mayoría de las empresas con un 44,25%, optan por la entrevista por competencias, destacando la importancia atribuida a evaluar habilidades específicas y experiencias relevantes o *hard skills*. Otros métodos comunes incluyen pruebas de personalidad con un 19,54%, pruebas técnicas por competencias con un 16,67% y test Psicométricos con un 9,20%. Las opciones menos utilizadas incluyen test psicotécnicos con

un 4,60%, y en menor medida las empresas eligen las alternativas de referencia, consultoría, experiencia en el mercado y entrevista laboral con un 3,44%. Con respecto al análisis de las técnicas de reclutamiento utilizadas para contratar a personal del nivel táctico de supervisores o jefes departamentales en las empresas encuestadas muestra una preferencia destacada por la Entrevista por competencias, que es aplicada por el 42,78% de las empresas. Otras técnicas comunes incluyen pruebas de personalidad con un 18,89%, pruebas técnicas por competencias con un 18,33%, y test psicométricos con un 8,33%. Los test psicotécnicos son utilizados por el 5,56 % de las empresas encuestadas. Además, las empresas eligen en menor medida las alternativas de experiencia, conocimientos y entrevista laboral con el 2,78%. Finalmente, el 3,33% de empresas no aplican ninguna técnica de reclutamiento. Este análisis resalta la consistencia en la aplicación de entrevistas por competencias y otras técnicas centradas en evaluar habilidades y personalidad al contratar supervisores o jefes departamentales.

Los hallazgos sobre las técnicas de reclutamiento utilizadas para contratar operadores de productos o servicios en las empresas encuestadas muestran una prevalencia significativa de la entrevista por competencias, siendo aplicada por el 40% de las empresas. Otras técnicas comunes incluyen pruebas técnicas por competencias con un 19,38%, pruebas de personalidad con un 18,75%, y test psicométricos con un 8,13%, seguido por test psicotécnicos que son utilizados por el 6,88% de las empresas encuestadas. Además, las empresas eligen en menor medida las alternativas basadas en experiencia, entrevista laboral y referencia. Finalmente, el 3,12% de las empresas no utilizan ninguna técnica de reclutamiento. Este análisis resalta la consistencia en la aplicación de entrevistas por competencias y otras técnicas centradas en evaluar las *hard skills* principalmente al contratar operadores de productos o servicios.

Las habilidades organizacionales son un activo fundamental y necesario para la correcta ejecución de las actividades en los diferentes puestos de trabajo, en el gráfico 4, se muestran los hallazgos del grado de importancia que las empresas encuestadas dan a las *Soft skills* en los diferentes niveles de mando organizacionales.

Figura 4. Importancia que las Empresas de la Red Impulsa dan a las Soft skills en los Niveles de Mando Organizacional.



Nota. Elaboración propia mediante datos obtenidos desde software SPSS 26

Las empresas consideran que las soft skills de Resolución de problemas es considerada esencial para directores y gerentes en una empresa con un significativo 85,56% proporcionando información crucial sobre las expectativas y la importancia otorgada al desarrollo de habilidades para abordar desafíos y tomar decisiones efectivas en este contexto específico. Con una significancia del 74,44% acentúan un consenso claro sobre la relevancia significativa de la comunicación asertiva en el ámbito empresarial evaluado, mientras que el Trabajo en equipo resalta con un 70,33% subrayando la prioridad asignada al trabajo en equipo en el entorno empresarial, esencial para comprender las expectativas y necesidades en el desarrollo de habilidades colaborativas. La habilidad del pensamiento crítico se posiciona en el cuarto lugar con un 67,78% sugiriendo que las empresas mantienen expectativas y énfasis en el desarrollo de habilidades analíticas y reflexivas. Finalmente, las empresas consideran en último lugar, pero no menos importantes las habilidades de Inteligencia emocional con un 66,67% y Adaptabilidad con un 62,92%, poniendo en evidencia la necesidad de enfocarse en el desarrollo de estas habilidades blandas.

Sobre el nivel de importancia de las soft skills en el nivel de mando medio de supervisores o jefes departamentales, la habilidad que tiene mayor importancia para las empresas es la resolución de problemas con el 85,23% mostrando una tendencia clara hacia su reconocimiento como una habilidad esencial. Un significativo 78,89% de los encuestados la califica en segundo lugar al trabajo en equipo, destacando la notable valoración de esta soft

skills, seguida por la comunicación asertiva con el 70,93%, en cuarto lugar, consideran importante a la inteligencia emocional con el 65,91%, en quinto lugar, posicionan a la habilidad de adaptabilidad con un porcentaje del 64,37% y finalmente los encuestados califican con menos importancia al pensamiento crítico con el 58,43%. En este nivel los supervisores y jefes departamentales trabajan con gerentes del primer nivel y con gerentes operativos, es por ello que requieren tener excelentes habilidades interpersonales para lograr la cohesión entre los miembros de una organización y fortalecer el vínculo de estos.

Sobre la importancia de las *soft skills* en el desarrollo de operadores de bienes o servicios, las empresas consideran que las habilidades más importantes para el nivel operativo son el trabajo en equipo con el 63,74% y la adaptabilidad con un 61,11%, en concordancia con el nivel, en el cual, se ejecuta planes y tácticas desarrollados por los otros niveles, es por ello fundamental que la comunicación sea efectiva y clara para garantizar que las tareas y operaciones se lleven a cabo con el trabajo en equipo siguiendo la estrategia general y las tácticas aplicadas en las empresas, en tercer lugar las empresas califican como importante a la comunicación asertiva con el 60,41%, en cuarto lugar posicionan a la habilidad a la resolución de problemas con el 54,44%, seguido por la inteligencia emocional con un porcentaje del 54,02% de importancia, y por último consideran que el pensamiento crítico es una habilidad menos relevante en este nivel.

Con la finalidad de sintetizar los hallazgos y organizar visualmente la información en la figura 5 se detalla la importancia de las *soft skills* que tienen en común los tres niveles organizacionales.

Figura 5. Diagrama de Venn de las Principales Soft skills en los Niveles Organizacionales de las Empresas de Red Impulsa.

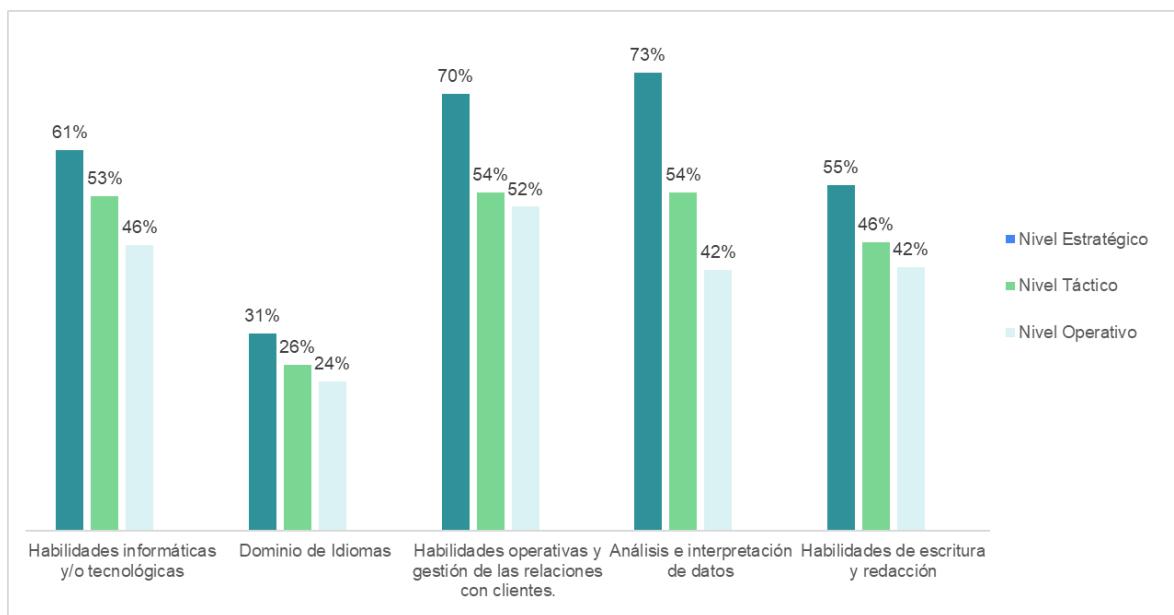


Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26.

El diagrama indica que la habilidad de Comunicación asertiva tiene el mismo nivel de importancia en los tres niveles organizacionales, mientras que la resolución de problemas es considerada importante en el nivel estratégico y táctico principalmente porque en estos niveles se toman decisiones importantes para la empresa, por último, la habilidad de trabajo en equipo se encuentra en intersección con los niveles táctico y operativo.

A continuación, se detallan los hallazgos sobre el grado de importancia que las empresas encuestadas dan a las *Hard skills* en los diferentes niveles de mando organizacionales; estratégico, táctico y operativo.

Figura 6. Importancia que las Empresas de la Red Impulsa dan a las Hard skills en los Niveles de Mando Organizacional.



Nota. Elaboración propia mediante datos obtenidos desde software SPSS 26.

Con respecto a las *hard skills* en el nivel estratégico el análisis de las respuestas revela que la habilidad de interpretación de datos es considerada esencial para directores y gerentes en una empresa con un significativo del 73,03% proporcionando información crucial sobre las expectativas y la importancia otorgada al desarrollo de habilidades para abordar desafíos y tomar decisiones efectivas en este contexto específico. Con una significancia del 69,66% dan la relevancia significativa a las habilidades operativas y gestión en el ámbito empresarial evaluado, mientras que en tercer lugar resaltan las habilidades informáticas y/o tecnológicas con un 60,60%, la habilidad de escritura y redacción se posiciona en el cuarto lugar con un 67,78% sugiriendo que las empresas mantienen expectativas y énfasis en el desarrollo de habilidades analíticas y reflexivas. Finalmente, las empresas dan menos relevancia a la habilidad de dominio de idiomas con un 31,46%.

Las empresas consideran que en el nivel táctico las habilidades de interpretación de datos y las habilidades administrativas y gestión de las relaciones con clientes son consideradas esencialmente importantes con el 53,93%, mientras que con una significancia del 53,41% dan la relevancia significativa a las habilidades informáticas y/o tecnológicas en el ámbito empresarial evaluado, seguido de las habilidades de escritura y redacción con un 46,07%, finalmente el dominio de idiomas se posiciona en el quinto lugar con un 26,44% sugiriendo que las empresas mantienen expectativas y énfasis en el desarrollo de habilidades. En el

nivel medio o táctico se desarrollan las estrategias implantadas en el nivel superior, mediante tácticas o actividades específicas que afectan al objetivo inicial.

El análisis de las respuestas revela que las habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes es considerada esencial para el nivel operativo en una empresa con porcentaje significativo del 51,69%, habilidad que es crucial sobre las expectativas y la importancia otorgada al desarrollo de habilidades para abordar tareas, desafíos y tomar decisiones efectivas en las áreas. Con un porcentaje del 45,56% dan la relevancia significativa a las informáticas y/o tecnológicas en el ámbito empresarial evaluado, mientras que en tercer lugar resaltan las habilidades de escritura y reacción con un 42,05%, seguido por la habilidad de interpretación de datos con un porcentaje del 41,97%, finalmente las empresas dan menos relevancia a la habilidad de dominio de idiomas con un 23,86%.

Con la finalidad de sintetizar los hallazgos y organizar visualmente la información en la figura 5 se detalla la importancia de las *hard skills* que tienen en común los tres niveles organizacionales.

Figura 7. Diagrama de Venn de las Principales Hard skills en los Niveles Organizacionales de las Empresas de Red Impulsa.



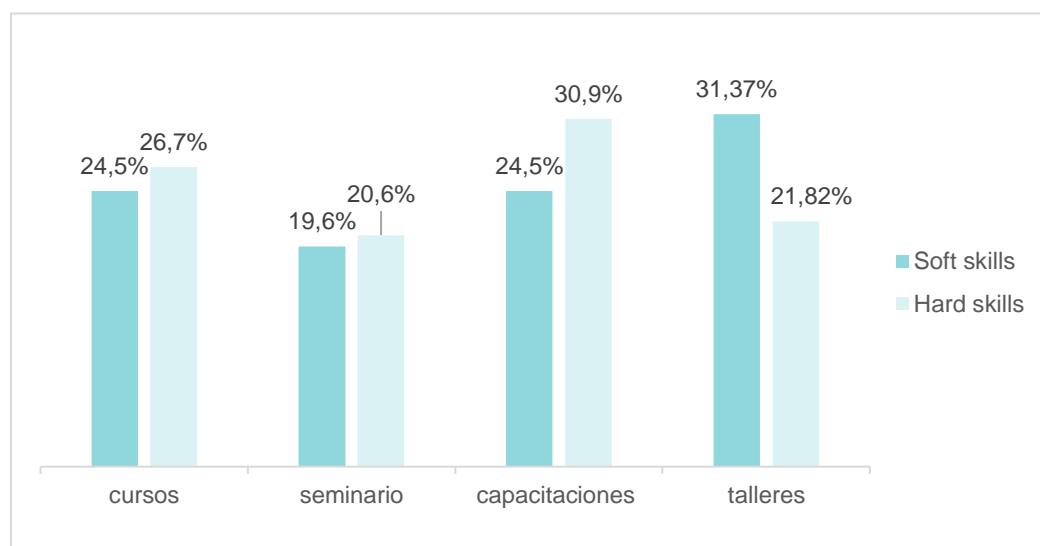
Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26

El diagrama indica que las habilidades tecnológicas e informáticas, operativas y gestión de las relaciones con los clientes poseen el mismo nivel de importancia en los tres niveles organizacionales, mientras que la habilidad de análisis e interpretación de datos se encuentra

en intersección con los niveles estratégico y táctico principalmente porque en estos niveles se toman decisiones y diseñan planes importantes para la empresa.

Las empresas deben contar con procesos y estrategias de gestión de talento que se alineen con sus objetivos, para lograr el éxito organizacional. En la figura 7 se muestran los hallazgos de las estrategias que se aplican para el fortalecimiento de las *soft* y *hard skills* en las empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.

Figura 8. *Estrategias Usadas por las Empresas de la Red Impulsa para el fortalecimiento de las Soft y Hard skills.*



Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26.

Con relación a las estrategias que aplican las empresas para fortalecer las habilidades de sus empleados, el análisis indica que la estrategia de cursos se aplica en diversas proporciones según el tipo de habilidades en las empresas encuestadas. Un 26,67% de los participantes señala que se utilizan cursos para desarrollar "Hard skills", mientras que un 24,51% los emplea para fomentar "Soft skills". Por otro lado, las empresas realizan seminarios para fortalecer en mayor proporción a las *hard skills* con el 20,61% mientras que el 19,61% utiliza esta estrategia para fortalecer las *soft skills*, las capacitaciones son estrategias que las empresas en su mayoría utilizan para fortalecer las *hard skills* con un porcentaje del 30,91%, mientras que el 24,51% de empresas ven a las capacitaciones un instrumento para mejorar las habilidades blandas. Los talleres por otra parte son considerados como estrategias que ayudan a las empresas a fortalecer mayormente a las *soft skills* con el 31,37%, y en un

porcentaje menor las empresas consideran que esta estrategia es útil para trabajar las *hard skills*.

Desde la perspectiva de los empresarios existen ciertas características y motivos que no les permite contratar talentos, en la tabla 5 se evidencia las principales razones que dificultan a las empresas de la Red Impulsa cubrir sus vacantes.

Tabla 3. *Motivos que con Mayor Frecuencia Dificultan a las Empresas de Red Impulsa de La Universidad de Cuenca Cubrir sus Vacantes.*

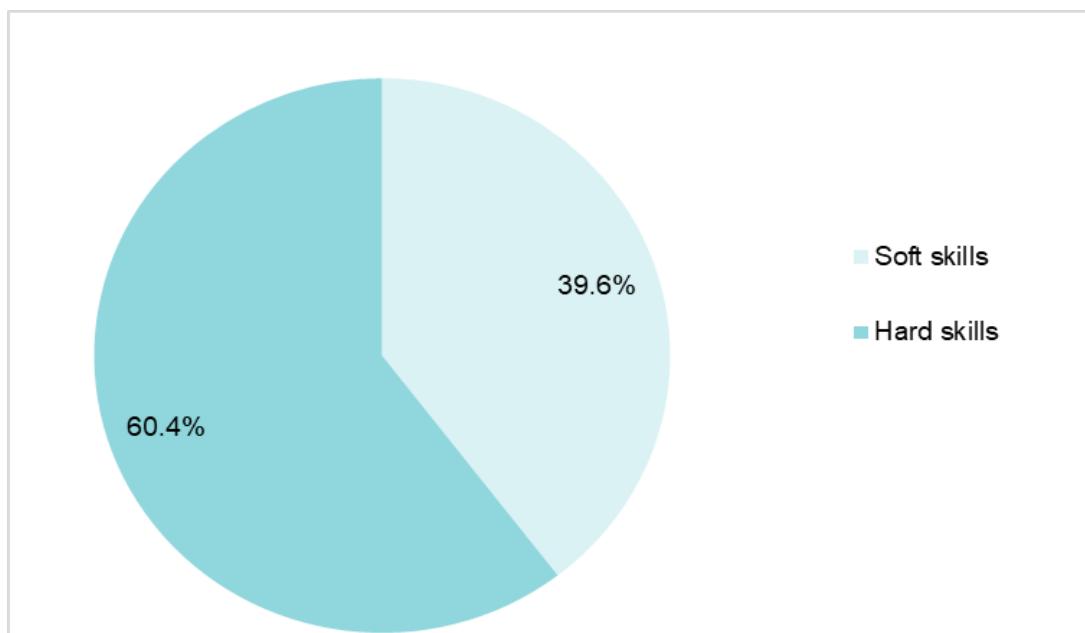
Alternativa	Porcentaje
Escasez de desarrollo de <i>hard skills</i>	20,96%
Escasez de desarrollo de <i>soft skills</i>	13,17%
Los candidatos buscan salarios más altos	20,96%
Candidatos sobrecalificados	10,78%
Falta de candidatos	19,76%
Ubicación geográfica no deseada	9,58%
Otros	4,79%

Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26

Los resultados revelan que dos de los principales desafíos para las empresas al cubrir vacantes son la escasez de habilidades técnicas *hard skills* y la búsqueda de salarios más altos por parte de los candidatos, ambos casos con un porcentaje del 20,96%. También se destaca la falta general de candidatos, con un 19,76%, y la escasez de habilidades blandas *soft skills* con el 13,17%. Otros factores importantes incluyen la sobre calificación de candidatos con el 10,78% y la ubicación geográfica no deseada con el 9,58%. Algunas respuestas más específicas, como la falta de rotación de personal, la necesidad de perfiles muy especializados y otros motivos puntuales, se representan con el 4,79%. Estos resultados ofrecen una visión detallada de los desafíos específicos que enfrentan las empresas al intentar llenar vacantes en sus equipos.

El periodo de prueba es crucial en la toda relación laboral, pues permite que los empleados evalúen el cumplimiento de sus expectativas y por otra parte permite que los empleadores analicen el desempeño del colaborador, en la figura 8 se detallan los hallazgos sobre el tipo de habilidad más valorada durante el periodo de prueba en las empresas de Red Impulsa.

Figura 9. *Habilidades más Valoradas Durante el Periodo de Prueba en las Empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.*



Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26

Durante el período de prueba del personal, la mayoría de las empresas evalúan principalmente las habilidades técnicas, con un 60,44%, en comparación con las habilidades blandas, que representan el 39,56%. Este enfoque resalta la importancia que se le otorga a las habilidades técnicas específicas requeridas para el desempeño en el puesto de trabajo durante este período de evaluación crítica.

Con la finalidad de conocer si hay una diferencia significativa entre las medias de dos grupos independientes, se utiliza la prueba de Levene de igualdad de varianzas para muestras independientes, considerando que si el valor p obtenido es menor a 0,01 el nivel de confianza será del 99%, cuando el valor p obtenido está por debajo de 0,05 el nivel de confianza será del 95% y finalmente si el valor p obtenido está por debajo de 0,10 el nivel de confianza será del 90%. En la tabla 4, se detallan los hallazgos sobre la importancia que dan las Micro y

pequeñas empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca a las *Soft skills* en los niveles; estratégico, táctico y operativo.

Tabla 4. *Prueba de Muestras Independientes sobre la Importancia de las Soft skills en Micro y Pequeñas Empresas en los Niveles Organizacionales.*

Prueba de Levene de igualdad de varianzas			
	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
	Significancia	Significancia	Significancia
Importancia de la adaptabilidad	0,009***	0,130	0,714
Importancia del Pensamiento crítico	0,892	0,244	0,837
Importancia del Trabajo en equipo	0,005***	0,686	0,257
Importancia de la Resolución de problemas	0,072**	0,319	0,487
Importancia de la Comunicación asertiva	0,679	0,379	0,259
Importancia de la Inteligencia emocional	0,193	0,815	0,225

Nota. * Confianza 90%, ** confianza 95%, *** confianza al 99%. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26.

Se evidencia que, si existe una diferencia con el 99% de confianza de las habilidades de la Adaptabilidad y Trabajo en equipo únicamente en el nivel estratégico entre pequeñas y medianas empresas, es decir, en los niveles táctico y operativo entre los dos tipos de empresas no hay diferencias en el grado de importancia de estas. Por otra parte, existe una diferencia con el 95% de confianza en la habilidad de Resolución de problemas en el nivel

estratégico mientras que en los demás niveles organizacionales no hay una diferencia de importancia de esta habilidad entre pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, las otras *soft skills* tienen un grado de importancia transversal independientemente del tipo de empresa y nivel organizacional.

Con las mismas premisas y con la finalidad de conocer si hay una diferencia significativa entre las medias de dos grupos independientes en la tabla 5, se detallan los hallazgos sobre la importancia que dan las Micro y pequeñas empresas de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca a las *hard skills* en los niveles; estratégico, táctico y operativo.

Tabla 5. *Prueba de Muestras Independientes sobre la Importancia de las Hard skills en Micro y Pequeñas Empresas en los Niveles Organizacionales.*

Prueba de Levene de igualdad de varianzas			
	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
	Significancia	Significancia	Significancia
Importancia de las Habilidades informáticas y/o tecnológicas	0,298	0,745	0,669
Importancia del Dominio de Idiomas	0,162	0,317	0,444
Importancia de las habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes.	0,958	0,158	0,002***
Importancia del Análisis e interpretación de datos	0,456	0,518	0,238
Importancia de las Habilidades de escritura y redacción	0,847	0,289	0,110

Nota. * Confianza 90%, ** confianza 95%, *** confianza al 99%. Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde software SPSS 26.

Se asume que hay significancia estadística de que si existe una diferencia con el 99% de confianza sobre el grado de importancia de las habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes (CRM) en el nivel operativo entre pequeñas y medianas empresas, mientras que en los niveles estratégico y táctico no hay diferencia de importancia de esta habilidad entre los dos tipos de empresas. Sin embargo, el resto de *Hard skills* son competencias tienen un grado de importancia transversal independientemente del tipo de empresa y nivel organizacional.

En términos generales cabe destacar que se pudo determinar que las empresas de Red Impulsa de la Universidad de Cuenca están conformadas en su mayoría por empresas del sector terciario según su actividad económica (véase la figura 2), este tejido empresarial a su vez está conformado principalmente por microempresas y pymes pequeñas (véase la figura 1), delimitando así la investigación, coherente con el informe de Registro Estadístico de Empresas que indica que en Ecuador durante el periodo 2022 la clasificación de las empresas según su tamaño, muestra que la Microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 93,7%, INEC (2022). Por lo que realizar un análisis a nivel estratégico no es un factor que da relevancia a la investigación, pues no hay niveles jerárquicos delimitados. Entender cómo está formado el mercado laboral de las empresas asociadas a Red Impulsa, es de vital importancia para armar el instrumento de investigación.

Las empresas que forman parte de Red Impulsa consideran que las entrevistas por competencias son primordiales al momento de reclutar personal para cubrir los tres niveles de gestión empresarial, debido a que esta técnica permite medir y conocer las habilidades intelectuales, conocimientos y capacidades de los entrevistados. En segundo lugar, consideran importante utilizar las pruebas de personalidad como técnica de reclutamiento para los niveles estratégicos y tácticos; es decir para gerentes o directivos, supervisores y jefes departamentales, esta técnica se enfoca en evaluar las *soft skills* y habilidades socioemocionales de los potenciales colaboradores. Sin embargo, con respecto al reclutamiento de personal para el nivel operativo de productos o servicios las empresas consideran importante las pruebas técnicas por competencias, en concordancia con las tareas que se desarrollan en este nivel, es necesario evaluar si el candidato cuenta con habilidades puntuales y conocimientos previos para desarrollarse en el área (véase la tabla 2). Espinoza (2020) menciona que un 33% de las empresas posee un modelo de gestión que les permiten realizar un reclutamiento y selección de personal eficiente incluyendo las entrevistas, seguido de una correcta evaluación de desempeño, pero existe un 67% que no cuenta con modelo de gestión para este tipo de actividades, por lo que realizan los procesos

de manera tradicional, es decir, realizando una pequeña entrevista y revisando ocasionalmente el desempeño de su personal lo cual revela la compleja dinámica entre el tamaño empresarial y las preferencias de contratación, sugiriendo que, aunque las *soft skills* son altamente buscadas en el mercado laboral, mientras que las *hard skills* siguen siendo las más valoradas en las micro y pequeñas empresas, las cuales representan una porción considerable del mercado laboral; así pues la demanda específica por *soft skills* frente a *hard skills* puede variar significativamente dependiendo de la naturaleza y el tamaño de la empresa.

La presencia significativa de pruebas técnicas por competencias en la selección de personal indica que las *hard skills* específicas siguen siendo componentes imprescindibles del perfil profesional deseado. Este enfoque dual se alinea con la necesidad de balancear las habilidades técnicas específicas del puesto con las competencias genéricas que facilitan la gestión del cambio y la interacción efectiva dentro de equipos de trabajo (Guerra y Funes, 2020). Por lo tanto, la conclusión que emerge es que las empresas contemporáneas buscan candidatos que no solo dominen el conocimiento técnico y las habilidades específicas de su campo, sino que también posean las competencias blandas que permiten una integración y adaptación fluida a los diversos contextos empresariales y desafíos que caracterizan el dinámico mercado laboral actual.

El enfoque en el desarrollo de las habilidades a través de cursos y programas de capacitación refleja el compromiso de las organizaciones y los profesionales con el crecimiento y la mejora continua, aunque el análisis muestra un sesgo hacia el fortalecimiento de las *hard skills* hay una oportunidad para que los programas de formación incorporen el fortalecimiento de habilidades blandas, puesto que la capacitación en *soft skills* puede ayudar a los profesionales a desarrollar competencias clave para el éxito en roles de liderazgo y gestión de cambio, sugiriendo así que emplear programas de capacitación integral aportan el conocimiento necesario y desarrollo de las habilidades tanto cognitivas como conductuales necesarias que permiten al personal cumplir sus responsabilidades y enfrentar los desafíos complejos y multifacéticos del mundo laboral actual. (García, 2011)

La importancia que las organizaciones dan a las *soft skills* en el nivel estratégico indica que la resolución de problemas y comunicación asertiva son las más valoradas por los empresarios (véase figura 4), esta información es coherente con las actividades que realizan los directores y gerentes mismos que toman decisiones integrales. Mientras que las *soft skills* a la que mayor importancia dan las empresas en el nivel táctico son; la resolución de problemas y trabajo en equipo, debido a que en este nivel los supervisores y jefes

departamentales trabajan con gerentes del primer nivel y con gerentes operativos, es por ello que requieren tener excelentes habilidades interpersonales para lograr la cohesión entre los miembros de una organización y fortalecer el vínculo de estos. Por otra parte, las empresas consideran que las *soft skills* más importantes en los operadores de bienes y servicios son la comunicación asertiva y trabajo en equipo puesto que en este nivel se ejecuta planes y tácticas desarrollados por los otros niveles, es por ello que la comunicación sea efectiva para garantizar que las tareas y operaciones se lleven a cabo siguiendo la estrategia general y las tácticas aplicadas. Cabe mencionar también, que el pensamiento crítico es esencial y altamente valorado en el mercado laboral, actuando como un complemento indispensable para la ejecución eficiente de las funciones de supervisión y liderazgo en todas las escalas empresariales, al igual que en una comparación de las competencias requeridas en 2015 donde el pensamiento crítico como habilidad blanda ocupó el 4to lugar y en el 2020 ocupó el segundo lugar, lo cual indica la importancia que viene ganando el pensamiento crítico como *soft skills* (Loayza, 2021).

En lo referente al nivel de importancia que las empresas dan a las *hard skills* en el nivel estratégico se concluye que la habilidad de análisis e interpretación de datos es esencial para el ejecutivo pues permite la comprensión e interpretación de conceptos, procesos y técnicas, esta habilidad incluye razonamiento lógico, pensamiento crítico y la capacidad para relacionar los resultados con el problema inicial. Mientras que en el nivel táctico es el lugar en donde se desarrollan las estrategias implantadas en el nivel superior o estratégico, mediante tácticas o actividades específicas que afectan al objetivo inicial, lo cual concuerda con los resultados analizados en los que se concluye que las empresas consideran importantes la habilidad operativa y de gestión de las relaciones para el desarrollo de actividades en este nivel. Por otra parte, las *hard skills* a la que mayor relevancia dan las empresas en el nivel operativo de bienes y servicios son las habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes y habilidades informáticas y/o tecnológicas, debido a que dentro de este nivel se ejecutan y materializan los objetivos planificados en los niveles anteriores (véase la figura 6).

Las empresas encuestadas indicaron que con mayor frecuencia el motivo que les dificulta cubrir sus vacantes es: la escasez de desarrollo de las *hard skills* y el hecho de que los candidatos buscan salarios más altos, seguido por falta de candidatos y la escasez del desarrollo de las *soft skills* (véase la tabla 3). Estos resultados corroboran con la información que menciona Ligia Pineda citada en (Management Magazine, 2021), considera que la integración laboral es difícil, puesto que las empresas ejercen barreras de entrada como parte de sus procesos de reclutamiento, tales como; experiencia laboral, conocimientos y desarrollo

de habilidades técnicas, dando como resultado que las empresas no sean capaces de cubrir sus vacantes. Por otro lado, la transformación digital de las empresas ecuatorianas demanda constantemente nuevos perfiles y mayor especialización, según un reporte del portal Multitrabajos indica que las habilidades duras están cobrando más interés por parte de los trabajadores quienes se han replanteado en fortalecer el desarrollo de sus habilidades duras.

Con respecto al análisis de muestras independientes para conocer si existe una diferencia de las *soft skills* entre pequeñas y medianas empresas, en los distintos niveles organizacionales, se obtuvo de las *skills* de Adaptabilidad, trabajo en equipo, y resolución de problemas son habilidades que difieren entre pequeñas y medianas empresas únicamente en el nivel estratégico, en concordancia con Zulfiqar et al. (2017), la adaptabilidad está fuertemente conectada con el plan estratégico empresarial, pues permite responder ante los cambios internos y externos y para ello es necesario un líder que impulse la adaptabilidad a las nuevas estrategias, mediante la comunicación, trabajo en equipo y empatía con la finalidad de percibir los cambios como una oportunidad (Zapata , 2018), sin embargo, la importancia que las pequeñas y medianas empresas dan a estas habilidades son distintas, se puede inferir que la pequeña empresa tiene mayores preocupaciones de tipo operativo o de corto plazo. En cuanto a la significancia estadística de que la importancia de las habilidades operativas y de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) son distintas entre pequeñas y medianas empresas en el nivel operativo, si bien las habilidades operativas y gestión con la relación con los clientes implica la compra de un software para obtener y mantener información valiosa de cada cliente, va más allá de eso, pues se trata de una cuestión de las relaciones humanas con la finalidad de fidelizarlos, conocer sus preferencias y adaptarse a las mismas (Carvajal, 2011), es por ello que se infiere que existe una diferencia de importancia de esta habilidad en cuanto a los costos de implementación del software CRM, puesto que existen más reportes de tipo CRM analítico y estratégico a largo plazo de las grandes empresas, es decir que en la actualidad el uso de esta herramienta se concentra en las empresas grandes mismas que se caracterizan por tener estructuras funcionales fuertes y una capacidad elevada de inversión (Arango & Granados, 2021).

La metodología descriptivo-exploratoria utilizada en el estudio proporciona una base sólida para comprender a fondo las demandas y tendencias del mercado laboral en el sector analizado. Al adoptar un enfoque sistemático y detallado, el análisis ha permitido identificar relaciones significativas entre las habilidades demandadas por las empresas y las preferencias de contratación, proporcionando *insights* valiosos para el diseño de estrategias de desarrollo profesional y gestión del talento. La aplicación de técnicas estadísticas, como

la prueba de Prueba de Levene de igualdad de varianzas, tablas cruzadas, ha ampliado aún más la comprensión de las complejas interacciones entre las *soft skills* y las *hard skills*, destacando la importancia de un enfoque integrado en la formación y el reclutamiento de profesionales. Estos resultados no solo ayudan a tomar decisiones sobre la contratación y el desarrollo de habilidades, sino que también sirven como base para futuras investigaciones y análisis sobre el desarrollo organizacional y gestión del talento.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Las empresas tienen una estructura organizacional que ayuda a delimitar las tareas de sus colaboradores y de las personas responsables de supervisar su correcta implementación, cada uno tiene sus habilidades y competencias para desempeñar el rol del puesto designado, así pues, para la investigación se definió tres niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo. La investigación resalta la predominancia de las *soft* y *hard skills* en todas las jerarquías organizativas, independientemente del tamaño de la empresa o del nivel del puesto a cubrir. El reconocimiento casi unánime de la comunicación asertiva como una competencia clave, subraya su valor transversal en todos los niveles y tamaños organizativos, esta habilidad no solo implica transmitir información de manera comprensible, sino también escuchar de manera activa y responder de manera adecuada, lo que facilita la colaboración y la resolución de conflictos en el entorno laboral; sin embargo consideran que la resolución de problemas y trabajo en equipo son importantes en los niveles táctico y operativo, puesto que es aquí en donde se encuentran los gerentes intermedios quienes trabajan con gerentes del primer nivel para tomar decisiones que afectan a la totalidad de la empresa y; gerentes operativos, quienes deben contar con habilidades interpersonales para lograr dirigir a las personas, así también requieren de experiencia y habilidades técnicas para estar en las líneas operativas donde se ejecutan tareas funcionales (véase la figura 5). Las *soft skills* no solo ayudan a comunicarse y trabajar juntos, sino que también fomentan la formación de relaciones sólidas y la resolución constructiva de conflictos. Por otro lado, las principales *hard skills* que los empresarios consideran que deben estar presentes en todos los niveles de la organización son las habilidades operativas y de gestión de las relaciones con los clientes y; las habilidades informáticas y/tecnológicas; así también, consideran que la habilidad común que debe estar presente en los niveles estratégico y táctico es el análisis e interpretación de datos, una habilidad que permite comprender los diferentes escenarios complejos para la toma de decisiones. (véase figura 7).

De acuerdo con la bibliografía revisada el equilibrio entre los dos tipos de habilidades analizadas es esencial para el éxito laboral y la eficiencia organizacional, pues las *hard skills* son fundamentales para realizar tareas específicas y técnicas, mientras que las *soft skills* complementan estas habilidades. Si bien es necesario un equilibrio entre las *soft* y *hard skills* para la productividad efectiva, el estudio revela que las empresas del sector terciario valoran más las *hard skills* durante el periodo de prueba de sus aspirantes, concluyendo que la segunda hipótesis es la realidad empresarial, sin embargo el motivo principal por el cual las empresas no cubren sus vacantes es el la falta de desarrollo de las *hard skills* de los aspirantes, dando como resultado un inevitable desajuste o brecha entre lo que las empresas necesitan y lo que los candidatos ofrecen, estos desajustes son los causantes de la baja productividad, insatisfacción laboral, costos innecesarios en los procesos de contratación y costos de rotación de personal, dando como resultado una limitación en la competitividad empresarial y en consecuencia se convierte en uno de los principales problemas sociales y económicos de nuestro país.

Con la premisa de que las empresas prestan atención a la combinación de *hard skills* específicas con las *soft skills* para lograr una interacción efectiva en el entorno laboral, se recomienda un espacio de integración del sistema educativo y el mercado laboral, mediante mecanismos de aprendizaje dual, prácticas pre profesionales y actividades de vinculación, si bien estos espacios ya existen, es importante que se desarrolle desde los primeros ciclos y en todas las áreas del conocimiento, y no solo como requisitos de titulación, pues según investigaciones existe una correlación directa entre las prácticas o pasantías pre profesionales y el éxito profesional.

Con respecto a las necesidades del mercado laboral actual, los hallazgos son útiles para que los empresarios puedan diseñar alternativas de políticas de contratación de acuerdo a sus necesidades y promover la adquisición o fortalecimiento de habilidades específicas mediante sistemas flexibles de aprendizaje y la inversión en la capacitación para sus colaboradores con el objetivo de aumentar la productividad y competir en el mercado.

Para evitar resultados ambiguos se recomienda en futuras investigaciones realizar un análisis focalizado en un área específica de conocimiento sea: área social, técnica, de la salud o humanística para conocer las habilidades que se llevan a cabo y puntualmente las necesidades que las empresas requieren de cada una para obtener un análisis multidimensional sobre la oferta y demanda de habilidades. En este contexto, se puede tomar como referencia la tabla sectorial anual que ofrece el ministerio de trabajo del Ecuador, para definir las habilidades necesarias para las ocupaciones actuales, determinar la demanda de

habilidades en los sectores económicos y pronosticar necesidades futuras. Estos beneficios respecto a la oferta permitirán, a) a los estudiantes tener claridad sobre el perfil laboral aspirado, b) a los trabajadores para decidir mejor su trayectoria formativa o reconocimiento de sus competencias; y respecto a la demanda permitirá , a) las instituciones de educación superior mejorar la oferta educativa mediante planes de estudio, para vincular la formación profesional con el mercado laboral y b) al mercado laboral mejorar las políticas de contratación y fortalecimiento de las habilidades de sus colaboradores.

Existen factores que limitan la extrapolación de los hallazgos de la presente investigación. El tamaño de la muestra no fue bien delimitado, puesto que no se tenía una clasificación de las empresas que pertenecen a Red impulsa, sin embargo, se sabía por datos generales que el tejido empresarial de Ecuador se compone principalmente por micro y pequeñas empresas, el tener esta característica específica se pudo generar sesgos en los resultados. Se conocía también, que existen pocas investigaciones sobre el objeto de estudio a nivel latinoamericano, es importante mencionar este dato ya que comparar contextos económicos, sociales y políticos de otras regiones desarrolladas vs. subdesarrolladas influye significativamente en los hallazgos. El instrumento de medición, aunque fue debidamente validado por expertos, no tenía una estructura que favorezca la tabulación de datos y el uso de programas que permitan el análisis de datos. Así pues, la encuesta utilizada como instrumento, produjo un sesgo de información de las empresas estudiadas que afectan la validez de los resultados, esta suposición deriva de las inconsistencias en las preguntas, esto puede deberse a que los términos utilizados son poco conocidos o las preguntas fueron respondidas al azar. En la fase de recolección de información también hubo poco acceso a los datos, ya que inicialmente se planeó enviar correos masivos para el llenado de encuesta, del cual se obtuvo 5 respuestas en los dos primeros meses, posteriormente se empezó a enviar individualmente la encuesta por correo electrónico sin mayores resultados, por lo que se tomó la decisión de llamar directamente al contacto brindado en la base datos, para indicar y enviar la encuesta en ese instante al correo o por vía WhatsApp; las respuestas siguieron sin aumentar significativamente. Como última opción se llamó a cada empresa y se fue llenando la información a medida que se pregunta vía telefónica cada pregunta, Por lo tanto, se recomendaría la última opción o una visita física a la empresa para futuros estudios.

Referencias

- Arango, J., & Granados, M. (2019). Customer Relations Management (CRM) practices in small business, period 2010 to 2019. *Alicia.Concytec.Gob.Pe.* https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/REVUNMSM_6884513d9c35acf5514224bc04e341e3
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. In ECOE EDICIONES (Ed.), *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Primera edición, pp. 35–288). <https://books.google.com.ec/books?id=SUtQMwEACAAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Bados, A., & García, E. (2014). *Resolución de problemas.* <https://deposit.ub.edu/dspace/handle/2445/54764>
- Barragán, C., González, A., & Ortiz, G. (2020). Competencias gerenciales: una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 26, Nº. Extra 2, 2020, Págs. 113-126, 26(2), 113–126.* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599935&info=resumen&idioma=SPA>
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.* 736. https://www.academia.edu/28916079/Administraci%C3%B3n_una_ventaja_competitiva_Bateman_Thomas_y_Scott_A_Snell_8va_edici%C3%B3n
- Benhamou, S. (2022). La transformación del trabajo y el empleo en la era de la inteligencia artificial: análisis, ejemplos e interrogantes. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/85. www.cepal.org/apps*
- Brasil, L. (2022, March). *Cuáles son las 10 Hard skills más importantes y cómo desarrollarlas - Blog de JobConvo.* <https://jobconvo.com/blog/es/cuales-son-las-10-hard-skills-mas-importantes-y-como-desarrollarlas/>
- Brodnitz, D. (2023). *The Most In-Demand Skills for 2023.* <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills>
- Canossa, H. (2019). *Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica.* Revista Arjé.

https://www.researchgate.net/publication/337812025_Habilidades_blandas_en_el_estudiante_universitario_y_la_empleabilidad_en_Costa_Rica

Carvajal, U. (2011). Filosofía CRM como estrategia para pequeñas y medianas empresas de Milagro. *Revista Ciencia Unemi*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5210321>

Castellanos, J., & Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 10–28. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>

Cerrato, K., Argueta, L., & Zavala, J. (2016). Determinantes de la empleabilidad en el mercado laboral. *Revista Economía y Administración (E&A)*. VOL. 6. <https://camjol.info/index.php/EyA/article/view/4292/4034>

Coba, G. (2022). *La digitalización de los negocios en Ecuador*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/trabajo-habilidades-empleo-ecuador/>

De Angelis, A. (2023). The EF English Proficiency Index as an international large-scale assessment: a critical cultural political economy perspective. *Globalisation, Societies and Education*. <https://doi.org/10.1080/14767724.2023.2165477>

Díaz, J., Ledesma, M., Rojas, S., & Diaz, L. (2020, February 1). *Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas*. Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle . http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2020000100003&script=sci_arttext

Díaz, L. (2022). Habilidades requeridas por los empresarios del sector comercial de la ciudad de Pilar para la selección del personal. *Científica Multidisciplinaria*. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2263/3315>

Dimitriou, E., & Galanakis, M. (2022). The Big Five Personality Traits Model as a Reliable Behavior Framework in the Workplace. *Psychology*, 13(05), 798–804. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135053>

Drew. (2023, May). *Niveles organizacionales: Diferencias y funciones*. <https://blog.wearedrew.co/concepts/niveles-organizacionales-diferencias-y->

funciones#:~:text=Los%20niveles%20organizacionales%20representan%20los,a%20cumplir%20un%20prop%C3%B3sito%20espec%C3%ADfico

Duque, M., Tuapanta, J., & Mena, A. (2017, November 10). *Alfa de cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios*. Revista MktDescubre - ESPOCH FADE. <http://revistas.esepoch.edu.ec/index.php/mktdescubre11/article/view/50>

Espinoza, A., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/RCUI.V7N2.2020.245>

Experis. (2022, September 27). *The New Age of Tech Talent*. Manpowergroup. <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/exp-2022-new-age-tech-talent>

Flores, A. (2021, March 12). *Interpretación de datos: ¿la estás haciendo bien?* <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/interpretacion-datos/>

Frias, J., & Véliz, J. (2013, January 15). *La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa*. <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>

García, J. (2011). *Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3484>

Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jvCbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=inteligencia+emocional+goleman&ots=411UBBaiNR&sig=WUZ6t8GnX7ctzkjRDkHGM7n2CMs>

Goleman, D., Mora, F., & González, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Guerra, M., & Funes, M. (2020). *Gestión del recurso humano en comercializadora de productos financieros*. http://economicas.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15699/gestion-del-recurso-humano-en-com.pdf

- Hendarman, A., & Cantner, U. (2018). *Soft skills, hard skills, and individual innovativeness.* *Eurasian Business Review*, 8(2), 139–169. <https://doi.org/10.1007/S40821-017-0076-6>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 632. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 632. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>
- INEC. (2022). *Estadísticas Laborales.* Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-febrero-2023-2/>
- InfoJobs Empresas. (2022, July 8). *Reclutamiento y selección de personal. ¿Cómo evaluar las hard skills en una entrevista de trabajo?* Gestión de Recursos Humanos En Pymes. <https://recursos-humanos.infojobs.net/evaluacion-hard-skills-entrevista-de-trabajo>
- International Outsourcing & Recruitment. (2019). *Las soft skills imprescindibles para trabajar en el futuro.* IOR Network for Talents. <https://ior.es/soft-skills-futuro/>
- IONOS. (2019, July 2). *Hard skills. ¿Qué son las habilidades duras?* Productividad. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/hard-skills/>
- LinkedIn Learning. (2023). *LinkedIn Workplace Learning Report 2023.* https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report?trk=bl ба&veh=most_in_demand_skills
- Loayza, J. (2021). *El pensamiento crítico como habilidad blanda en la educación.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/91249>
- Management Magazine. (2021, March 3). *Desarrollo de habilidades blandas para potenciar los negocios del futuro.* ESI School of Management. <https://esieduc.org/nuestros-blogs/desarrollo-de-habilidades-blandas-para-potenciar-los-negocios-del-futuro/>
- Manpowergroup. (2023). *La nueva era humana: tendencias de la fuerza laboral para 2023.* ManpowerGroup (NYSE: MAN). https://workforce--resources-manpowergroup-com.translate.goog/the-new-human-age/the-new-human-age?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419

- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114.
- Nortempo. (2022). Las habilidades tecnológicas más demandadas. <https://nortempo.com/blog/habilidades-tecnologicas/>
- Oca, H. (2019). Art Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2(2), 5–13. <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/arje/article/view/205>
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/4/4/42-1>
- Padilla, M. (2021). *Informe de Empleabilidad en Ecuador 2021*. Red Por El Futuro Del Trabajo. <https://drive.google.com/file/d/1A5tpaNFZUISy1936IAWuOC7ODnrOwFL/view>
- Paul, R., & Elder, L. (2003). Estándares de competencia para el pensamiento crítico. *Una Guía Para Los Educadores En Los Estándares de Competencia Para El Pensamiento Crítico*. http://skat.ihmc.us/rid=1134676723252_373069057_9789/La%20mini-gu%C3%A3DA%20para%20el%20Pensamiento%20Cr%C3%ADtico.pdf
- Pozo, M. (2021, September 22). *Las “soft skills” y la empleabilidad de los jóvenes españoles*. ElEconomista. <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11401390/09/21/Las-soft-skills-y-la-empleabilidad-de-los-jovenes-espanoles.html>
- Rainsbury, E., Hodges, D. L., Burchell, N., & Lay, M. C. (2002). *Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions*. 3(2), 8–18. <https://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/3219>
- Rengifo, G. (n.d.). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Riva, M. (2019). *Importancia de las habilidades personales blandas (Soft skills) en el ámbito de las organizaciones*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/29671>
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

https://doi.org/10.1177/1080569912460400/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_1080569912460400-FIG2.JPG

Rosales-Córdova, A., & Llanos, L. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Investigación Administrativa*, 50(127), 1–19. <https://doi.org/10.35426/IAV50N127.07>

Rubio, E. (n.d.). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Dialnet.Unirioja.EsES Rubio593 Digital Publisher CEIT, 2021•dialnet.Unirioja.Es*, 148–163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314>

Rueda, J., & Portilla, S. (2020). Formación en competencias laborales generales, desafío para la educación superior. *I+D Revista de Investigaciones*, 37–44. <https://doi.org/10.33304/REVIN.V15N1-2020004>

Santander. (2021, May 8). *¿Qué son las hard skills? | Blog Becas Santander.* <https://www.becas-santander.com/es/blog/hard-skills.html>

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior.*

Stoof, A., Martens, R., Van Merriënboer, J., & Bastiaens, T. (2002). The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/1534484302013005>

Tech Target. (2021, May). *¿Qué es Gestión de la relación con clientes o CRM?* <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Gestion-de-la-relacion-con-clientes-o-CRM>

Universidad de Cuenca. (2023). *Red Impulsa.* <https://www.ucuenca.edu.ec/red-impulsa/>

Whetten, D., Cameron, K., & Whetten, K. (2011). *Developing management skills.* NJ: Pearson. <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/5/0135175461.pdf>

World Economic Forum. (2016). *Las 10 habilidades que necesita para prosperar en la Cuarta Revolución Industrial.* Future of Jobs Report. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Zapata, P., & Sunilda, G. (2018). *Gestión administrativa y clima laboral de los trabajadores del Instituto de Medicina Legal en Moquegua, 2017.* <http://3.17.44.64/handle/20.500.12819/368>

Zulfiqar, A., Hongyi, S., & Murad, A. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: A complementary PLS-SEM approach. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/SU9122157>

Anexos

Anexo A.

Encuesta aplicada a las empresas que forman parte de la Red Impulsa de la Universidad de Cuenca.

¿ Soft skills o hard skills ? ¿Qué busca el mercado laboral?

Estimado colaborador, la aplicación de esta encuesta forma parte de una investigación académica que tiene como objetivo conocer cuáles son las soft skills y hard skills que su empresa considera indispensables en el desarrollo de sus actividades para mejorar el desempeño laboral y eficiencia de la empresa.

Se entiende como:

Soft skills son habilidades del ser humano para gestionar las emociones, dirigirse, comunicarse, relacionarse con efectividad e interactuar con la sociedad.

Hard skills son habilidades adquiridas mediante la educación tradicional y permiten al individuo medir su desempeño y destreza.

Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

1. ¿Cuál es la razón social de su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Compañía de responsabilidad limitada Cía. Ltda
- Compañía de economía mixta
- Sociedad anónima S.A.
- Compañía en nombre colectivo.
- Compañía en comandita simple y dividida por acciones
- Otro

2. ¿Cuál es su actividad económica? *

Marca solo un óvalo.

- Empresa del sector primario o extractivo. (agricultura, ganadería, minería, pesca, etc)
- Empresa del sector secundario o industrial. (artesanía, industria, construcción, minería, obtención de energía)
- Empresa del sector terciario o de servicios. (comercio, transportes, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y servicios públicos)

3. ¿ Cuántos empleados forman parte de su empresa? *

4. ¿ Cuándo Ud. requiere contratar un gerente o directiva que técnica de reclutamiento aplica?

Selecciona todos los que correspondan.

- Entrevista por competencias
- Pruebas de personalidad
- Test Psicotécnicos
- Test Psicométricos
- Pruebas técnicas por competencias
- N/A
- Otro: _____

5. ¿ Cuándo Ud. requiere contratar un supervisor o jefe departamental que técnica de reclutamiento aplica?

Selecciona todos los que correspondan.

- Entrevista por competencias
- Pruebas de personalidad
- Test Psicotécnicos
- Test Psicométricos
- Pruebas técnicas por competencias
- N/A
- Otro: _____

6. ¿ Cuándo Ud. requiere contratar un operador de productos o servicios que técnica de reclutamiento aplica?

Selecciona todos los que correspondan.

- Entrevista por competencias
- Pruebas de personalidad
- Test Psicotécnicos
- Test Psicométricos
- Pruebas técnicas por competencias
- N/A
- Otro: _____

7. Indique la importancia de las siguientes soft skills que Ud. considera indispensables en el desarrollo de actividades de directores y gerentes en una empresa.

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Adaptabilidad	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Pensamiento crítico	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas	<input type="radio"/>				
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>				
Inteligencia emocional	<input type="radio"/>				

8. Indique la importancia de las siguientes soft skills que Ud. considera indispensables en el desarrollo de actividades de supervisores o jefes departamentales en una empresa.

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Adaptabilidad	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Pensamiento crítico	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas	<input type="radio"/>				
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>				
Inteligencia emocional	<input type="radio"/>				

9. Indique la importancia de las siguientes soft skills que Ud. considera indispensables en el desarrollo de actividades de **operadores de bienes y servicios** en una empresa.

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Adaptabilidad	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Pensamiento crítico	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas	<input type="radio"/>				
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>				
Inteligencia emocional	<input type="radio"/>				

10. Indique la importancia de las siguientes hard skills que Ud. considera indispensables en el desarrollo de las actividades de gerentes o directores en una empresa.

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Habilidades informáticas y/o tecnológicas	<input type="radio"/>				
Dominio de Idiomas	<input type="radio"/>				
Habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes.	<input type="radio"/>				
Análisis e interpretación de datos	<input type="radio"/>				
Habilidades de escritura y redacción	<input type="radio"/>				

11. Indique la importancia de las siguientes **hard skills** que Ud. considera indispensables en el desarrollo de las actividades de supervisores o jefes departamentales una empresa.

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Habilidades informáticas y/o tecnológicas	<input type="radio"/>				
Dominio de Idiomas	<input type="radio"/>				
Habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes.	<input type="radio"/>				
Análisis e interpretación de datos	<input type="radio"/>				
Habilidades de escritura y redacción	<input type="radio"/>				

12. Indique la importancia de las siguientes **hard skills** que Ud. considera indispensables en el desarrollo de las actividades de operadores de productos o servicios en su empresa.

Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Habilidades informáticas y/o tecnológicas	<input type="radio"/>				
Dominio de Idiomas	<input type="radio"/>				
Habilidades operativas y gestión de las relaciones con clientes.	<input type="radio"/>				
Análisis e interpretación de datos	<input type="radio"/>				
Habilidades de escritura y redacción	<input type="radio"/>				

13. De las siguientes estrategias ¿Cuál aplica en su empresa y para que tipo de habilidades?

Marca solo un óvalo por fila.

	Soft skills	Hard skills	N/A
Cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Indique cuales son los motivos que con mayor frecuencia dificultan a su empresa cubrir vacantes.

Selecciona todos los que correspondan.

- Escasez de desarrollo de hard skills
- Escasez de desarrollo de soft skills
- Falta de candidatos
- Los candidatos buscan salarios más altos
- Candidatos sobrecalificados
- Ubicación geográfica no deseada
- Otro: _____